

УДК [005.32:331.101.3]:334.735

О. О. Шевченко

*ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

## **ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ**

**З'ясовано доцільність упровадження елементів інтрапренерства до системи управління персоналом як основи ефективного управління соціальною мотивацією персоналу організацій споживчої кооперації України.**

*Ключові слова:* соціальна мотивація, інтрапренерство, управління персоналом, споживча кооперація.

**Доказана целесообразность внедрения элементов интрапренерства в систему управления персоналом как основы эффективного управления социальной мотивацией персонала организаций потребительской кооперации Украины.**

*Ключевые слова:* социальная мотивация, интрапренерство, управление персоналом, потребительская кооперация.

**The article examines the expedience of implementing the elements of entrepreneurship into the human resources management system as a basis for effective management of social motivation for the staff of consumer cooperatives in Ukraine.**

*Key words:* social motivation, entrepreneurship, human resources management, consumer cooperatives.

У сучасних умовах розвитку національної економіки гостро постає питання підвищення ролі працівника як фактора досягнення високих показників господарської діяльності. Особливої уваги заслуговує питання задоволення соціальних потреб та мотивів працівників, удосконалення механізму управління соціальною мотивацією персоналу.

У цьому питанні перспективною є споживча кооперація України. Важливою особливістю, що відрізняє її від інших комерційних структур, є унікальна природна система, що поєднує і суспільну, і фінансово-господарську діяльність, має статус некомерційної організації. Соціально-організаційна система споживчої кооперації будується на кооперативній культурі та ідеології, а також кооперативних принципах і цінностях, нормах моралі та взаємовідносинах [3, с. 47].

Однак негативні стереотипи, що сформувалися в Україні у 90-х роках ХХ ст., перенесені у майбутнє і на сучасне. Зокрема Л. В. Дробиш зазначає, що «недбале ставлення до працівників, їхньої професійної освіти стало причиною не лише низької їх конкурентоспроможності на ринку праці, але й неефективної роботи окремих галузей економіки. Небажання керівників підприємств серйозно займатися питаннями відбору, розстановки та безперервного навчання кадрів, підвищення їхньої кваліфікації, а також підвищення ефективності роботи кадрових служб призвело до нестачі професійно підготовлених кадрів у багатьох галузях народного господарства і стало серйозною перешкодою зростання продуктивності праці» [5, с. 99], тому створення ефективного механізму управління соціальною мотивацією може позитивно позначитися на діяльності споживчої кооперації. Як вважає Л. Р. Кучер, якщо правильно застосовувати соціальну мотивацію, вона виявляється досить дієвою. Якщо працівник, на якого вона

спрямована, переймається результатами своєї діяльності і намагається не запламувати свою репутацію перед керівником, то цей метод є дуже ефективним [6]. Однак, вважаємо, що разом із працівником має змінитися і керівник, оскільки лише злагоджені дії керівника та підлеглого можуть дати позитивний результат. Варто зауважити, що радянська модель управління підприємством, яка подекуди існує і зараз, часто супроводжується управлінським авторитаризмом, пригнічує новаторський дух серед працівників. Як наслідок, лише 1 % нових проектів в Україні стає комерційно успішними, решта ж просто не впроваджується або припиняються на початковій стадії [12]. Головна ж мета сучасного керівника – створення організації, що самостійно породжуватиме новаторські ідеї. Така концепція управління отримала назву «інтрапренерство» [7].

На нашу думку, поряд із необхідністю вивчення соціальних потреб та мотивів працівників, здійснення структурних перетворень в апараті управління, удосконалення механізму комплектування штату, передумовами створення ефективного механізму управління соціальною мотивацією є також упровадження окремих принципів та елементів інтрапренерства у процес управління персоналом та організаціями споживчої кооперації в цілому.

Метою статті є визначення перспектив формування ефективного механізму управління соціальною мотивацією персоналу організацій споживчої кооперації України, і зокрема впровадження деяких елементів інтрапренерства як передумови створення такого механізму.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- проаналізовано основні нормативно-правові акти, що визначають соціальні ініціативи споживчої кооперації України та заходи щодо втілення їх у життя;
- визначено роль інтрапренерства у системі управління персоналом;
- обґрунтовано необхідність упровадження елементів інтрапренерства у процес управління підприємствами та оцінено перспективність цих пропозицій для організацій споживчої кооперації України.

Вагомих результатів у дослідженні теорії мотивації праці досягли такі вітчизняні вчені, як А. Колот, О. Кузьмін, Л. Дробиш, В. Лагутін, В. Новиков, О. Павловська та інші. Питання соціальної, соціально-економічної мотивації та задоволення соціальних потреб працівників вивчали такі науковці, як О. Толстікова, Є. Глухачов, Л. Кучер [4–6; 14]. Проте проблеми формування дієвого механізму управління соціальною мотивацією персоналу організацій споживчої кооперації України із виділенням його окремих складових залишаються не достатньо повно розкритими в наукових джерелах, а тому є актуальними, практично значущими, потребують додаткового розгляду і наукової дискусії.

Після розпаду системи радянської споживчої кооперації, яка мала досить мало спільного з ринковою економікою, кооперативи відігравали незначну роль в економіці України і нерідко за структурою управління та власності не відповідали своїй назві. Нині споживча кооперація України стоїть на шляху відбудови та розвитку. В умовах жорсткої конкуренції однією з найголовніших переваг організацій споживчої кооперації може стати їхня здатність швидко розвиватися та адаптуватися до змін, пропонувати ринку новий продукт, який надавав би можливість отримати новий зиск і нові шанси для свого розвитку, випереджаючи конкурентів. Для цього необхідно ефективно використовувати всі наявні

ресурси, а персонал організацій споживчої кооперації визначає ефективність використання всіх інших ресурсів [16, с. 7].

Для практичного вдосконалення системи управління персоналом та соціальною мотивацією працівників необхідно вдосконалити систему управління підприємством у цілому. На думку О. В. Хмелевського, серед елементів удосконалення системи управління підприємством можна вирізнити гнучкість та адаптивність, високу кваліфікацію персоналу, інноваційність, ініціативність. Одне з основних завдань, що стоїть перед вітчизняними підприємствами, полягає в підвищенні підприємницького потенціалу, а як інструмент доцільно виокремити внутрішнє підприємництво, або інтрапренерство (intrapreneurship), як таке, що вирізняється наявністю вказаних управлінських елементів та є альтернативним підходом до організації та управління підприємницькими структурами [15, с. 81].

Таким чином, інтрапренер – це інноватор, який ініціює і веде свою інноваційну підприємницьку діяльність у межах чинного підприємства. Сутність інтрапренерства полягає в тому, що на підприємстві створюються умови для генерування інноваційних ідей, виділяються ресурси для їх реалізації і виявляється всіляка підтримка для доведення ідеї до практичного втілення. Варто відзначити, що багатогалузева структура діяльності споживчої кооперації України може бути позитивним середовищем для розвитку інтрапренерства як засобу зародження нових видів діяльності всередині організації. За умов розумного управління цим засобом, споживча кооперація може вийти на новий рівень свого розвитку.

Метою інтрапренерства є підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства за рахунок [1, с. 215]:

- інтеграції підприємницьких можливостей особистості та підприємства;
- активізації застосування творчого потенціалу співробітників;
- підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- прискорення реакції на зміни потреб ринку (на нашу думку, притаманне системі споживчої кооперації України);
- швидкої розробки різних інновацій.

Виникнення інтрапренерства було зумовлено об'єктивними тенденціями соціально-економічного розвитку суспільства, коли домінують саме соціальні аспекти мотивації [4, с. 7], тому основним аргументом доцільності інтрапренерства для вітчизняних підприємств, як вважають, є те, що внутрішнє підприємництво є не стільки організаційною формою, скільки новою філософією управління, що стає фактором розвитку корпоративної культури організації. Становлячи якісно новий рівень свободи менеджерів та фахівців, внутрішнє підприємництво створює принципово нові цінності бізнесу, кардинально відмінні принципи мотивації, у яких головну роль відведено не протистоянню об'єктивним умовам зовнішнього середовища, а прагненню до особистого та професійного вдосконалення. Сфера інтрапренерства – чи не єдиний спосіб поєднати ринки та бізнес-структури з прагненням людини до професійної та особистої самореалізації [15, с. 82], що є важливою соціальною потребою працівника, метою управління соціальною мотивацією.

Звісно, споживча кооперація України не є бізнес-структурою в прямому розумінні, оскільки є добровільним об'єднанням громадян з метою захисту своїх

прав та інтересів, однак для розвитку та розширення своєї діяльності вона потребує підвищення рівня отримання прибутку та рівня продуктивності праці. Тож, урахувавши ці фактори та багатогалузеву розгалужену структуру споживчої кооперації, вважаємо можливим та доцільним запровадження деяких елементів інтрапренерства у діяльність Укоопспілки.

Перспективи запровадження елементів інтрапренерства в розвиток системи управління соціальною мотивацією персоналу організацій споживчої кооперації України можемо дослідити крізь призму нормативно-правової бази, що регулює її діяльність та висвітлює основні кооперативні принципи розвитку.

Відповідно до Стратегії розвитку споживчої кооперації України (2004–2015), основне завдання Укоопспілки полягає у визначенні економічної, соціальної та науково-технічної політики розвитку споживчої кооперації, захисті її членів, участі в розробці та реалізації державних програм, пропаганді ідеї кооперативного руху та переваг кооперації як самобутньої та соціально орієнтованої системи. У соціальній сфері основні завдання спрямовано на активну реалізацію соціальної місії споживчої кооперації, соціальну підтримку, соціальну гарантію та соціальний захист членів споживчих товариств і спілок, участь у розвитку соціальної сфери села. Крім того, відповідно до Стратегії, соціальна сфера обслуговування має включати доступ до соціально культурних послуг, доступ до кооперативної освіти, соціальну підтримку та соціальний захист, пенсійне забезпечення та страхування [13]. На наш погляд, недоліком цього документа є відсутність конкретизації заходів, що мають бути здійснені для досягнення поставлених цілей. Це важливо, оскільки працівники всіх рівнів системи споживчої кооперації України мають право бути проінформованими не лише про цілі, завдання або ж результати, але й про конкретні дії. Питання гласності є важливим фактором, що впливає на соціальну мотивацію працівників.

Якщо ж звернутися до результатів діяльності споживчої кооперації України, то потрібно зазначити, що завдання Стратегії певною мірою втілювалися в життя. Так, згідно з Постановою «Про роботу Ради Укоопспілки і правління Центральної спілки споживчих товариств України у 2004–2009 роках та завдання щодо підвищення ефективності господарювання кооперативних організацій і підприємств України», було активізовано соціальну та економічну участь пайовиків у фінансово-господарській діяльності споживчих товариств і спілок, у роботі їхніх органів управління та контролю. З метою поліпшення економічного стану пайовиків і членів їхніх сімей було проведено апробацію механізму реалізації їм товарів за фактичною собівартістю. Суттєво посилено соціальний захист працівників системи. Середньомісячна заробітна плата в 1,7 раза перевищувала розмір мінімально встановленої державою. Система споживчої кооперації України забезпечила робочими місцями майже 73 тис. осіб, а на створення належних умов праці за вказаний період спрямовано 75 млн грн. Запорукою успішної реалізації кадрової політики у споживчій кооперації вважалася галузь кооперативної освіти, адже освітніми закладами споживчої кооперації було підготовлено понад 62 тис. фахівців, тобто приблизно 15,5 тис. осіб щороку. Однак мали місце прораховки в роботі з кадрами: не було припинено скорочення чисельності працюючих, значною була плинність кадрів, потребував поліпшення якісний склад фахівців на керівних посадах [11].

Однак, станом на 1 січня 2014 р. у споживчій кооперації працювало 38593 особи, що майже вдвічі менше, ніж у 2009 р. З них 21293 особи мали вищу освіту, що становить 55,2 % від загальної кількості працівників і в 1,7 раза менше порівняно з 2009 р. Середньомісячна заробітна плата працівника склала 1909 грн, що у 1,56 раза перевищила розмір мінімально встановленої державою. Також у 2013 р. освітніми закладами споживчої кооперації було підготовлено 15468 фахівців, що на 1707 осіб більше, ніж у 2009 р. [8; 9].

Таким чином, тенденції є позитивними, однак, урахувавши кризові явища останніх років в Україні, спостерігається певний спад соціальної сфери споживчої кооперації. На наш погляд, така ситуація є подвійною. З одного боку, погіршення економічного становища організацій споживчої кооперації України може негативно позначитися на мотиваційному механізмі. З іншого, політична та економічна криза може стати спусковим механізмом для підвищення значення соціальних мотивів та соціальної мотивації працівників, загострення почуття обов'язку працівників перед власною організацією, появи бажання бути корисним для загального блага, для підприємства, організації, держави в цілому. В такому випадку важливо оновити нормативно-правову базу, що має регулювати трудові відносини, регламентувати необхідність, способи, методи та принципи здійснення інноваційної діяльності та творчої ініціативи працівників.

Однак, зараз більшість нормативних актів Укоопспілки є застарілими та недосконалими. Деякий час важливе місце у мотиваційному механізмі споживчої кооперації України займала Постанова «Про підвищення вимогливості до керівників кооперативних організацій і підприємств та посилення їх відповідальності за стан соціально-економічного розвитку і збереження цілісності споживчої кооперації України» від 25 червня 1997 р. Згідно з цим документом, кожен працівник був зобов'язаний належно виконувати покладені на нього обов'язки, дотримуватися чинного законодавства та виконувати розпорядження вищих органів управління системи споживчої кооперації України, виконувати вимоги норм і правил охорони праці, техніки безпеки тощо та бережливо ставитися до матеріальних цінностей та фінансово-господарських ресурсів споживчої кооперації тощо. Проте ця постанова була досить недосконалою, оскільки основна увага приділялася дисциплінарним стягненням та обмеженням, тоді як список способів заохочення був досить розмитим та застарілим [10]. Як наслідок – у 2001 р. цей документ було скасовано.

Важливим кроком на шляху до впровадження елементів інтрапідприємства та побудови ефективного механізму управління соціальною мотивацією є підписання Галузевої угоди між Правлінням Укоопспілки та Президією ЦК Профспілки працівників споживчої кооперації України на 2014–2016 рр. Ця угода передбачає розвиток кооперативної демократії, здійснення пропаганди кооперативного руху, активізацію організаційної роботи щодо збереження цінностей кооперації та її соціальної місії, залучення населення до членства у споживчих товариствах, забезпечення їхніх прав та проведення колективного обговорення важливих питань діяльності споживчої кооперації України тощо [2].

На наш погляд, колективне обговорення важливих питань, пов'язаних із діяльністю Укркоопспілки, є одним з найвагоміших кроків до демократизації управлінських процесів, задоволення соціальних потреб працівників та елементом інтрапідприємства. Важливо, щоб такі обговорення проводилися не лише

на рівні керівників облспоживспілок, райспоживспілок, споживчих товариств, й на рівні окремих трудових колективів. Вважаємо, що обговорення важливих питань повинні проводитися у вигляді певної «ланцюгової реакції», коли питання для обговорення передаються до так званої «периферії», а результати таких обговорень із зазначеними пропозиціями та зауваженнями будуть передаватися знизу нагору на різних організаційних ієрархічних рівнях. Так, у кожній структурній ланці після відповідних обговорень будуть додаватися нові пропозиції, і на рівні правління системи споживчої кооперації України керівництво матиме задокументований пакет зауважень та пропозицій, що представлятиме думку працівників. Необхідно зауважити, що для впорядкування цих пропозицій має бути створено відповідну посаду на всіх рівнях управління для фільтрації надходжень та відбору найбільш важливих, цікавих та корисних з них.

Одним із важливих пунктів Галузевої угоди є впровадження Переліку доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників підприємств, установ і організацій, що мають міжгалузевий характер, для встановлення в угодах колективних договорів [2]. Це дасть змогу працівникам бути впевненими в тому, що їхня праця, зміни в умовах, кількості трудових обов'язків та розкладі праці, будуть гідно оцінені. Також документ передбачає заохочення роботодавців до працевлаштування громадян; додатковий захист працівників, які були звільнені через економічні, технічні чи структурні зміни; покращення умов праці; посилення заходів з охорони праці; визначення посадовими інструкціями конкретного переліку посадових обов'язків тощо.

Одними із найактуальніших, на нашу думку, є Розділ IV та Розділ V Галузевої угоди, що спрямовані на соціальний захист працівників та роботу з молоддю. Більшість пунктів цих розділів є звичними і такими, що передбачені законодавством України: пільги ветеранам праці, учасникам ВВВ та ліквідації наслідків ЧАЕС, скорочення робочого дня для вагітних, винагороди працівникам за підсумками роботи за рік, сприяння молоді в навчанні тощо. Проте деякі пункти є прогресивними: надання односторонньої оплачуваної відпустки 31 серпня або 1 вересня одному з батьків школярів 1–4 класів, надання працівникам вільного часу зі збереженням основної заробітної плати при святкуванні особливих дат (ювілеїв, днів народжень, батькам – при народженні дитини) тощо [2]. Це свідчить про прагнення правління системи споживчої кооперації України різних рівнів вдосконалити мотиваційний механізм та ефективно використовувати іноземний досвід управління соціальною мотивацією. Це є позитивною тенденцією і міцним плацдармом для впровадження елементів інтрапренерства в діяльність споживчої кооперації України, оскільки максимальне задоволення (з першого погляду, досить дрібних) потреб працівників є ключем до підвищення їхньої працездатності та активізації інноваційного мислення.

Найвагомим аспектом, що визначає перспективність створення ефективного механізму управління соціальною мотивацією організацій споживчої кооперації України, є вступ Укоопспілки до Об'єднання споживчих кооперативів Європи (EuroCoop). Це Об'єднання сповідує європейські цінності, тому такі напрями, як розвиток працівника як особистості, задоволення соціальних потреб працівників, сприяння інноваційному мисленню та інтрапренерство на сучасному етапі розвитку національної економіки є пріоритетними.

**Висновки.** Підсумовуючи сказане, можна зробити такі висновки:

– трансформаційні зміни, що переживає нині Укоопспілка є плацдармом для закладення основ ефективного управління соціальною мотивацією працівників системи;

– нормативно-правова база системи, що регулює трудові відносини, зобов'язання, заохочення, дисциплінарні стягнення, права працівників має бути оновленою та конкретизованою задля забезпечення соціальної справедливості та створення ефективного механізму управління соціальною мотивацією працівників;

– аналіз таких документів як Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015) та Галузевої угоди між Правлінням Укоопспілки та Президією ЦК Профспілки працівників споживчої кооперації України на 2014–2016 рр. показав, що споживча кооперація України має широкі перспективи для розвитку соціальної сфери та створення ефективного механізму управління соціальною мотивацією персоналу;

– членство споживчої кооперації України в EuroCoop дає поштовх до позитивних змін у цьому напрямі;

– багатогалузева структура діяльності споживчої кооперації України може бути позитивним середовищем для розвитку інтрапренерства як засобу зародження підприємництва та новаторства всередині організації. Однак, на наш погляд, для впровадження елементів інтрапренерства в діяльність організацій споживчої кооперації України та контролю над їх втіленням у життя доцільно створити відповідну структурну одиницю у складі апарату управління організацій споживчої кооперації (облспоживспілок) – відділ (або окрему посаду з чіткою посадовою інструкцією), який би підпорядковувався відділу кадрів. Також необхідно створити чіткий механізм, згідно з яким новостворений відділ (посада) звітували б перед вищими органами управління організацій споживчої кооперації України про свою діяльність, здобутки і досягнення, новаторські ідеї та пропозиції працівників системи, що сприяло б здійсненню двостороннього зв'язку із відповідальними особами різних ієрархічних ланок системи споживчої кооперації України.

Тому перспективними в цьому напрямі є розробки ефективного механізму управління соціальною мотивацією персоналу організацій споживчої кооперації України, що втілюватимуть у життя зазначені пропозиції.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. **Василичев Д. В.** Формування процесу генерування ідей інноваційно-активним персоналом підприємства / Д. В. Василичев, С. М. Цвілій // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – № 1. – С. 214–218.
2. Галузева угода між Правлінням Уркоопспілки та Президією ЦК Профспілки працівників споживчої кооперації України на 2014-2016 роки : постанова правління Центральної спілки споживчих товариств України Президії Центрального комітету профспілки працівників споживчої кооперації України від 30.01.2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.coop.com.ua/visti/pdf/n11-2014.pdf>
3. **Гвоздик Н.** Організаційно-економічний механізм формування та використання людського капіталу на підприємствах споживчої кооперації Полтавського регіону / Н. Гвоздик // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 2. – С. 46–50.
4. **Грудзевич Ю. І.** Сутність, виникнення та відмінність понять інтрапренерства та екзопренерства / Ю. І. Грудзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Вип. 2. – С. 7–9.

5. **Дробиш Л. В.** Кадрова робота в системі споживчої кооперації та напрямки її вдосконалення / Л. В. Дробиш // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2007. – № 1 (21). – С. 99–101.
6. **Кучер Л. Р.** Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник. – 2005. – Вип. 15.2. – С. 256–261.
7. **Летягин В.** Компания на рубеже веков: от механической модели управления к интрапренерству / В. Летягин // Персонал. – 2000. – № 5. – С. 29–32.
8. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2009 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України, 2010. – 103 с.
9. Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Кримспоживспілки, облспоживспілок за 2013 рік. – К. : Центральна спілка споживчих товариств України, 2014. – 54 с.
10. Про підвищення вимогливості до керівників кооперативних організацій і підприємств та посилення їх відповідальності за стан соціально-економічного розвитку і збереження цілісності споживчої кооперації України : постанова Першої конференції споживчої кооперації України № 1 від 25.06.1997 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0519-97>.
11. Про роботу Ради Укоопспілки і правління Центральної спілки споживчих товариств України у 2004–2009 роках та завдання щодо підвищення ефективності господарювання кооперативних організацій і підприємств України : постанова XX з'їзду споживчої кооперації України від 18.03.2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.32976.0>.
12. **Спивак В. А.** Корпоративная культура : учеб. пособ. / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 348 с.
13. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004–2015 рр.) // Вісті. Діловий випуск. Вкладка. – 2004. – 9 квітня. – № 15 (268). – С. 1–32.
14. **Толстікова О. В.** Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. В. Толстікова. – Х., 2008. – 20 с.
15. **Хмелевський О. В.** Концепція внутрішнього підприємництва та формування передумов її реалізації на вітчизняних підприємствах / О. В. Хмелевський, Л. В. Дрюкова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 3. – С. 81–85.
16. **Шимановська-Діанич Л. М.** Розвиток персоналу як складова загального розвитку споживчої кооперації України / Л. М. Шимановська-Діанич // Вісті. Діловий вісник. – 2009. – 17 квіт. – С. 7–9.

*Надійшла до редколегії 31.10.2014*